



**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016
DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE PARIS**

Du 1^{er} juillet 2015 au 31 décembre 2016

A la mémoire d'Hubert BIDAULT

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. LA VIE DE L'INSPECTION GENERALE.....	6
1.1. Coup de projecteur	6
1.2. Un fonctionnement en constante évolution.....	6
1.3. Echanges professionnels et ouverture européenne	6
1.4. Les équipes de l'IG	8
2. ANALYSE DES TRAVAUX DE L'INSPECTION GENERALE	10
2.1. Liste des rapports définitifs remis à la Maire de Paris	10
2.2. Le programme de l'IGVP mis en perspective	11
2.3. Modes d'intervention, structures et secteurs d'activité	13
2.4. La commission de suivi des rapports	15
2.5. Un suivi au long cours	17
2.6. Publications sur Paris.fr.....	17
3. PRESENTATION DES MISSIONS ET DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS	20
3.1. Fonctionnement des services	20
3.1.1. Ressources humaines	20
. Vacances de la Direction des Affaires scolaires	20
. Evaluation de l'accompagnement des agents déclarés inaptes et exempts	20
. Heures supplémentaires à la Direction de la Jeunesse et des Sports	21
. Enquête administrative sur les conditions de travail d'une circonscription scolaire	21
. Enquête administrative sur la gestion du règlement des astreintes au sein de la DSTI.....	22
. Vacances de la Direction des Affaires culturelles	22
. Gestion des ressources humaines des établissements municipaux de la petite enfance	22
. Les Unités de Gestion Directe - UGD.....	23
3.1.2. Finances.....	23
. Détail des économies permises par la création de la Direction des achats puis sa fusion avec la Direction des finances et des achats.....	23
. Systèmes de billetterie dans les piscines et les tennis municipaux	24
. Gestion déléguée des crédits.....	25
3.1.3. Organisation.....	25
. Le Service des archives de Paris	25
. Etude sur l'organisation hiérarchique de six directions	26
. Etude sur la gestion locative des bâtiments municipaux	26
. Archivage dans les Directions.....	27
. Etude complète sur l'organisation optimale de la fonction nettoyage à la Ville de Paris...	27
. Maîtrise d'ouvrage informatique à la Ville et correspondants Informatique et Telecom	28
3.2. Domaine social	28
. La Maison départementale des personnes handicapées	28
. L'association Aurore	29
. Associations les plus subventionnées intervenant auprès des personnes prostituées	29
3.3. Administration de proximité	30

.	Mise à disposition des locaux et salles municipales par les mairies d'arrondissement	30
3.4.	Associations	30
.	Les Offices du Mouvement Sportif	30
.	Rôle et fonctionnement des Maisons des associations à Paris	31
.	Enquête administrative sur une association subventionnée au titre du souvenir de la Résistance et de la Libération	31
3.5.	Contrats - Marchés/Délégations de service public/Sociétés d'économie mixte ...	32
.	La Société d'exploitation de la Tour Eiffel	32
.	Le marché PAM 75	32
.	Enquête administrative sur les procédures des commandes publiques à l'Hôtel des ventes du Crédit municipal de Paris	33
.	Le contrat Vélib'	33
.	Enquête administrative sur les relations entre une société prestataire et la DVD	33
.	La SAEMPF (Société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres de Paris)	34
3.6.	Culture	34
.	La pratique artistique amateur à Paris	34
3.7.	Enfance & jeunesse - Education	34
.	Nouvelle évaluation de la réforme de l'aménagement des rythmes éducatifs à Paris	34
.	Fonctionnement et gestion de l'internat scolaire de Coye-la-Forêt	35
3.8.	Environnement	35
.	Gouvernance des questions énergétiques	35
.	Pilotage et contrôle des achats et des consommations d'énergie	35
.	Pilotage et contrôle de la Ville sur ses concessions de distribution d'énergie	35
.	Aide à la définition d'une stratégie pour l'économie circulaire à la Ville de Paris	36
.	Etude sur la création de halles alimentaires dans Paris	37
3.9.	Espace public	37
.	Coût annuel pour la ville des incivilités volontaires sur l'espace public	37
.	Modalités d'attribution et de vérification des autorisations de terrasses	38
.	Missions et gestion des Correspondants de nuit	38
3.10.	Transport	39
.	Contribution de la ville de Paris au Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF)	39

INTRODUCTION

Le présent rapport annuel d'activité de l'Inspection générale de la Ville de Paris est le quinzième présenté au Conseil de Paris.

Il couvre une période de 18 mois, du 1^{er} juillet 2015 au 31 décembre 2016.

Jusqu'à présent, les rapports annuels d'activité de l'IGVP s'échelonnaient en effet du 1^{er} juillet au 30 juin. Selon un souhait émis par le Conseil de Paris lors du débat sur le rapport 2014-2015, et pour une meilleure lisibilité de son action, les rapports d'activité de l'Inspection générale s'établiront dorénavant de janvier à décembre.

La première partie présente la vie de l'Inspection générale, les améliorations apportées à son mode de fonctionnement, les faits marquants, et propose une analyse de ses travaux.

La seconde partie présente un résumé de chaque rapport de mission remis à la Maire de Paris durant la période et précise les suites déjà données aux recommandations de l'IGVP.

♦ L'IGVP, une dynamique de progrès

L'Inspection générale a pu, par le passé, être considérée comme une instance exerçant un contrôle a posteriori et discernant ou non des brevets de bonne gestion. En fait, elle a pour vocation de vérifier l'adéquation des mesures mises en place avec l'atteinte des objectifs de la mandature. Ce rôle a d'ailleurs été souligné par la Chambre régionale des comptes dans son rapport du 23 février 2016, qui salue le souci de bonne gestion des deniers publics et l'effort réel de la collectivité de se conformer au droit.

L'Inspection générale ne saurait être déconnectée de la vie des services, car son objectif est de les aider à offrir un service public de qualité toujours plus efficace. Elle s'assure que les objectifs sont explicites et que les ressources sont allouées de la manière la plus efficiente.

L'Inspection générale aide les élus à prendre leurs décisions en connaissance de cause. Elle analyse les risques potentiels et les événements de nature à affecter la réalisation des objectifs et des missions de la collectivité. L'Inspection générale fait le bilan des résultats atteints rapportés aux moyens mobilisés, elle a pour tâche de porter une appréciation qualitative à la fois sur les mesures mises en œuvre et sur les méthodes.

Les auditeurs confrontent leurs diagnostics avec les responsables et discutent avec eux les recommandations formulées pour les aider à bâtir leurs plans d'actions. L'IG essaie d'éclairer, de faciliter et d'argumenter les prises de décisions afin qu'elles soient les meilleures possibles.

Utilité, efficacité, efficience, expertise, objectivité, tels sont les principes appliqués dans la conduite des missions, au service de la collectivité parisienne.

Ces deux dernières années, les missions de conseil ont été plus nombreuses, c'est bien l'indice que l'IG n'audite pas seulement le passé mais est sollicitée pour donner des pistes pour l'avenir immédiat et à moyen terme. Elle s'appuie sur des équipes engagées, de formation diverse, qui accompagnent les directions, les satellites de la Ville et ses partenaires.

♦ Des améliorations récentes

Suite à leur demande formulée en Conseil de Paris, le programme annuel de l'IG a été transmis par la Maire à tous les groupes politiques en juin 2016 et le sera désormais systématiquement pour information.

Pour chacune des missions, une lettre de saisine de la Maire précise qui est à l'origine de la commande (direction, SG, adjoint à la Maire, groupe politique...), permet de qualifier le

type de mission (contrôle, enquête, audit, étude, évaluation de politique publique) et la date de rendu du rapport.

Jusqu'à présent, la liste des préconisations en fin de rapport suivait la chronologie du rapport. Étaient alors présentées de façon non différenciée des propositions d'importance inégale. Désormais, cette liste se double d'une présentation organisée de façon thématique, ou priorisée dans le temps, plus intelligible pour les commanditaires. Cette manière permet de se caler sur le tableau des risques et facilite l'élaboration du plan d'action par les services. En cas de mission concernant plusieurs directions, figurent également un classement des préconisations par direction et/ou un regroupement par thématique.

♦ Un rapport annuel modernisé, des rapports accessibles

Sans l'implication de directions, le risque existe que les analyses et conclusions restent lettre morte. L'intérêt de ce rapport d'activité est de présenter les suites données aux missions, les évolutions mises en place, les transformations en cours.

Le choix fait en 2003 de publier les rapports a été inspiré par le souci de la transparence vis-à-vis des Parisiens. La clé de la réussite, c'est le partage des résultats avec les citoyens, une vraie façon de servir le débat démocratique.

L'IGVP de par son implication dans de nombreux groupes professionnels est un acteur central des réflexions sur l'audit dans les collectivités territoriales.

1. LA VIE DE L'INSPECTION GENERALE

1.1. Coup de projecteur

Auditeur audité, telle a été la situation de l'Inspection générale à l'occasion du contrôle de la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France sur l'audit interne à la ville de Paris. La CRC souligne au fil de ses observations la valeur ajoutée des rapports de l'IGVP, en particulier grâce au suivi de ses recommandations, et déclare qu'en cela, l'Inspection générale « joue un rôle d'aiguillon actif ». La Chambre a rendu en février 2016¹ un rapport d'observations, qui portait sur les années 2008 à 2013. Il comprend sept recommandations, auxquelles l'IGVP porte toute son attention. L'une d'entre elles s'est aussitôt traduite en acte : l'élaboration d'une cartographie des risques de la Ville de Paris, qui a fait dès 2016 l'objet d'une mission d'étude prioritaire. Par ailleurs, la CRC préconise que les audits de l'IGVP portent davantage sur le fonctionnement interne des services. Le programme de missions 2016 répond tout à fait à ce souhait (voir le chapitre 2. Analyse des travaux de l'Inspection générale).

1.2. Un fonctionnement en constante évolution

L'Inspection générale a amélioré son fonctionnement interne pour mieux répondre aux attentes et gagner en efficacité. Les axes de progression ont porté à la fois sur la visibilité des travaux et les méthodes de travail.

- ♦ L'Inspection générale adopte de nouvelles procédures pour accompagner les services en leur donnant une vision concrète des situations appuyée des données objectives, des analyses, et en les aidant en apportant des solutions. Les audits sont conduits sous l'angle d'une mise en lumière des risques et des recommandations, des mesures précises que les services, si elles sont partagées, sont invités à transformer en plan d'action. Pour ce faire, le dialogue entre auditeurs et audités est favorisé tout au long de la mission : présentation de la méthode et des risques repérés, recueil de propositions, restitution orale dans la phase contradictoire, ceci afin que les recommandations débouchent au plus tôt sur des améliorations du fonctionnement.

- ♦ Sur le plan technique, l'outil informatique d'enregistrement des missions propre à l'IG a été profondément refondu avec l'aide de la DSTI, afin de permettre des extractions sécurisées pour les tableaux de bord et statistiques. La mise en service de la nouvelle version début 2017 permet de suivre avec précision l'évolution de chaque rapport selon la méthodologie de cartographie des risques en cours à l'IG.

Dans le cadre de la réorganisation des services, fin novembre 2016, l'Inspection générale a quitté la cité administrative de Morland pour s'installer dans l'immeuble voisin du Pavillon de l'Arsenal.

1.3. Echanges professionnels et ouverture européenne

En réunion de service, les membres de l'Inspection générale sont informés de l'état d'avancement des missions : lancement, phase contradictoire, rapports définitifs,

¹ Lien vers le rapport « Audit interne de la Ville de Paris » sur le site de la CRC Ile de France : <https://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/L-audit-interne-de-la-Ville-de-Paris>.

➤ Ouverture européenne pour un benchmark efficace

Pour la première fois, l'IG a réuni un réseau inédit et invité ses homologues des collectivités européennes. En amont de la COP 21, une première rencontre a eu pour thème fondateur « les enjeux climatiques ». Bruxelles, Madrid, Hambourg, Ljubljana, Vienne, Zagreb, Genève ont répondu présents, par la venue de responsables de services d'audit ou de chargés des questions environnementales. Une journée et demie d'échanges a donné lieu à des ateliers et des pistes précises sur des indicateurs d'évaluation croisés. Le réseau a été invité à travailler en 2017 sur les expériences de certification des comptes à la demande de la DFA.



1.4. Les équipes de l'IG

L'Inspection générale regroupe 49 agents. L'équipe des auditeurs qui travaillent sur les rapports de mission se compose de 39 auditeurs, dont 8 inspecteurs généraux. Les fonctions support (RH, budget, informatique, appui logistique, secrétariat, communication, documentation) réunissent 10 personnes.

57 % de l'effectif global est féminin.

Depuis le 1^{er} juillet 2015, huit personnes ont rejoint l'IGVP. Chez les auditeurs : deux inspectrices générales, une inspectrice, une magistrate de CRC, un administrateur civil en détachement, un administrateur et une attachée des administrations parisiennes.

Parallèlement, quatre auditeurs ont quitté l'IGVP : deux sont partis en retraite et deux autres en mobilité (vers la DASCO et le Centre d'action sociale).

➤ Professionnalisation des auditeurs

Le bilan du plan de formation sur cette période fait apparaître que 29 auditeurs ont suivi au moins une formation entre juillet 2015 et octobre 2016, pour une moyenne de 4,9 jours par agent.

Pour la sixième année consécutive, un membre de l'IG a suivi un cycle de formation qualifiante à l'audit dans le secteur public organisé sous l'égide de la Cour des Comptes par l'Université Paris-Nanterre. Trois autres auditeurs ont suivi des cursus universitaires, au terme desquels ils ont présenté leurs travaux : « Audit comptable et financier des entités privées et publiques » (Mémoire de certification, Université Paris Dauphine) ; « La prise en compte des objectifs de l'action administrative dans l'audit des organisations publiques » (Diplôme universitaire d'auditeur en organisation publique) ; « Le rapport annuel d'activité des services d'inspection générale en tant qu'outil de gestion : fonction(s) et valeurs(s) » (Diplôme universitaire d'auditeur en organisation publique).

➤ Concours de l'IG au Conseil de discipline

Un membre de l'IGVP préside une partie des conseils de discipline de la Ville et du Département de Paris depuis le mois de mai 2015. Pour l'année 2016, le bilan de cette activité arrêté au 18 octobre représente pour l'IGVP l'examen de 44 dossiers, ce qui a permis de diminuer le temps de traitement des procédures disciplinaires. L'expérience a été jugée concluante et un second membre de l'IGVP préside également des conseils de discipline, depuis janvier 2017.

2. ANALYSE DES TRAVAUX DE L'INSPECTION GENERALE

2.1. Liste des rapports définitifs remis à la Maire de Paris

Le tableau ci-dessous donne la liste des rapports remis à la Maire de Paris, du 1^{er} juillet 2015 au 31 décembre 2016, soit : 42 rapports et 28 monographies.

Sont distingués, d'une part, les audits et missions apparentées (études, évaluations, missions d'appui) dont les rapports ont généralement vocation à être publiés, et d'autre part, les contrôles et enquêtes administratives qui ne peuvent l'être, suivant les principes du droit à la communication des documents administratifs (Loi n° 78-753 du 17 juillet 1978, Code des relations entre le public et l'administration, livre 3, titre I). Voir le chapitre « Publications sur Paris.fr ».

Titre des rapports définitifs Par ordre chronologique de remise à la Maire de Paris	Date
Le Service des archives de Paris (n° 14-13)	Juillet 2015
Vacations à la Direction des Affaires scolaires (n° 14-14)	Juillet 2015
La Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) (n° 15-18)	Sept. 2015
Contribution de Paris au STIF (Syndicat des Transports d'Ile-de-France) (n° 15-21)	Sept. 2015
Gouvernance des questions énergétiques (n° 14-12-01)	Sept. 2015
Pilotage et contrôle des achats et des consommations d'énergie (n° 14-02)	Sept. 2015
Pilotage et contrôle de la Ville sur ses concessions de distribution d'énergie (n° 14-03)	Sept. 2015
Evaluation de l'accompagnement des agents déclarés inaptes et exempts (n° 12-05)	Oct. 2015
Etude sur l'organisation hiérarchique de six directions (n° 15-08)	Oct. 2015
Le marché PAM 75 (n° 15-22)	Oct. 2015
Systèmes de billetterie des piscines et tennis municipaux (n° 15-19)	Nov. 2015
Détail des économies permises par la création de la Direction des achats depuis sa création puis sa fusion avec la Direction des finances et des achats (n° 15-07)	Nov. 2015
Heures supplémentaires à la Direction de la Jeunesse et des Sports (n° 14-16)	Nov. 2015
Rôle et fonctionnement des Maisons des associations à Paris (n° 15-01)	Janvier 2016
Aide à la définition d'une stratégie pour le pilotage de l'économie circulaire à la Ville de Paris (n° 15-17)	Février 2016
Le contrat Vélib' (n° 15-20)	Février 2016
Etude sur la création de Halles alimentaires dans Paris (n° 15-29)	Mars 2016
Les Offices du Mouvement Sportif (synthèse + 19 monographies) (n° 15-05 et suivants)	Avril 2016
Vacations à la Direction des affaires culturelles (n° 15-33)	Avril 2016
Nouvelle évaluation de la réforme de l'aménagement des rythmes éducatifs à Paris (n° 15-03)	Avril 2016
Coût annuel pour la Ville des incivilités volontaires sur l'espace public (n° 15-06)	Avril 2016
Modalités d'attribution et de vérification des autorisations de terrasses (n° 15-04)	Mai 2016
L'association Aurore (n° 15-23)	Mai 2016
Gestion des ressources humaines des établissements municipaux de la petite enfance (n° 15-02)	Mai 2016

Mise à disposition des locaux et salles municipales par les mairies d'arrondissement (n° 15-16)	Mai 2016
Gestion locative des bâtiments municipaux (n° 15-11)	Juillet 2016
La Maison départementale des personnes handicapées (n° 16-03)	Juillet 2016
Les Unités de gestion directe-UGD (n° 15-13)	Juillet 2016
Missions et gestion des Correspondants de nuit (n° 15-34)	Juillet 2016
La pratique artistique amateur à Paris (n° 15-24)	Juillet 2016
Gestion déléguée des crédits (n° 15-15)	Juillet 2016
Fonctionnement et gestion de l'internat scolaire de Coye-la-Forêt (n° 16-02)	Juillet 2016
Archivage dans les Directions (n° 15-14)	Août 2016
Associations les plus subventionnées intervenant auprès des personnes prostituées (synthèse + 9 monographies) (n° 16-01 et suivants)	Sept. 2016
Etude complète sur l'organisation optimale de la fonction nettoyage à la Ville (n° 16-04)	Sept. 2016
La SAEMPF (Société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres de Paris) (n° 16-06-02)	Sept. 2016
Maîtrise d'ouvrage informatique à la Ville et correspondants informatique et Telecom (n° 15-12)	Oct. 2016
Contrôles et enquêtes administratives	
Procédures des commandes publiques de l'Hôtel des ventes du Crédit municipal (n° 15-31)	Déc. 2015
Conditions de travail des équipes d'une Circonscription scolaire (n° 15-32)	Mars 2016
Relations entre une société prestataire et la DVD (n° 15-28)	Avril 2016
Gestion du règlement des astreintes au sein de la DSTI (n° 16-05)	Avril 2016
Association subventionnée au titre de la Résistance et de la Libération (n° 16-07)	Juin 2016

16 missions se poursuivent actuellement.

2.2. Le programme de l'IGVP mis en perspective

A la faveur de cette période de dix-huit mois, une mise en perspective des missions confiées à l'Inspection générale permet de dégager pleinement la cohérence d'ensemble de ses travaux.

◆ Une logique de continuité

Des missions, d'une année sur l'autre, s'inscrivent dans la continuité, l'approfondissement d'une thématique. Un bref rapprochement de missions permet d'en faire l'observation :

En 2015 →

- Service Technique de l'Eau été de l'Assainissement
- Bilan des mesures contenues dans la délibération « Pour un meilleur service de proximité aux Parisiens »
- Contrôle du système de contrôle des régies et sous régies
- Etude sur les horaires atypiques
- La fonction nettoyage dans les écoles
- Les Relais techniques
- Le service des Archives

← En 2016

- Eau de Paris
- Evaluation de l'action des Conseils de quartier et les CICA (Comités d'initiative et de consultation d'arrondissement)
- La gestion des espèces
- Heures supplémentaires à la DJS
- Organisation optimale de la fonction nettoyage à la Ville
- La maîtrise d'ouvrage informatique à la Ville et les correspondants informatique et Telecom
- L'archivage dans les directions

◆ **Un appui aux grands enjeux de la Ville**

La modernisation de l'administration parisienne occupe une place majeure dans les missions menées durant cette période. La communication de la Maire au Conseil de Paris de septembre 2016 évoque d'ailleurs la contribution de l'IGVP et cite, entre autres, les rapports relatifs à la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques, l'amélioration des procédures médico-administratives, la consommation d'énergie des bâtiments administratifs... Ce rapport d'activité présente en effet une longue série de rapports relatifs au fonctionnement des services.

L'implication de la Ville de Paris dans la lutte contre le réchauffement climatique est également très visible dans les multiples missions conduites en 2015 et 2016 sur l'environnement/développement durable.

Parmi les priorités, la lutte contre la précarité et l'exclusion renvoie à l'audit de la Maison départementale des personnes handicapées, ou à celui sur les associations les plus subventionnées intervenant auprès des personnes prostituées.

Dans le cadre de la préparation de la certification des comptes de la Ville, l'Inspection générale en accompagne la démarche sous diverses manières : étude sur la démarche de certification des comptes, cartographie des risques et contrôle interne, gestion déléguée des crédits, gestion et répartition des subventions aux associations parisiennes, et les missions en cours sur les procédures de passation des principaux modes de gestion déléguée et la gestion des espèces.

◆ **Une expertise reconnue**

En amont de la reconduction des contrats de commande publique, des concessions ou des marchés, l'expertise de l'Inspection générale constitue un atout pour les directions opérationnelles et la DFA et une aide à la décision. Ce fut le cas, par exemple, pour les marchés Vélib' et PAM 75 et la DSP Tour Eiffel (SETE).

◆ **Sujets récurrents**

Sont régulièrement programmés des audits d'associations subventionnées par la Ville et des audits dits de « train de vie des SEM » (sociétés d'économie mixtes). Le périmètre

d'investigation compte quelque 2.500 associations, une vingtaine d'opérateurs de type SEM, 180 contrats de DSP, des rapports institutionnels, conventionnels ou financiers qui entrent dans le champ de compétence de l'Inspection générale. Exemples sur la période : audit de l'association Aurore, de neuf associations intervenant auprès des personnes prostituées, des Offices du mouvement sportif, de la SAEMPF (Société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres de Paris) et du Carreau du Temple.

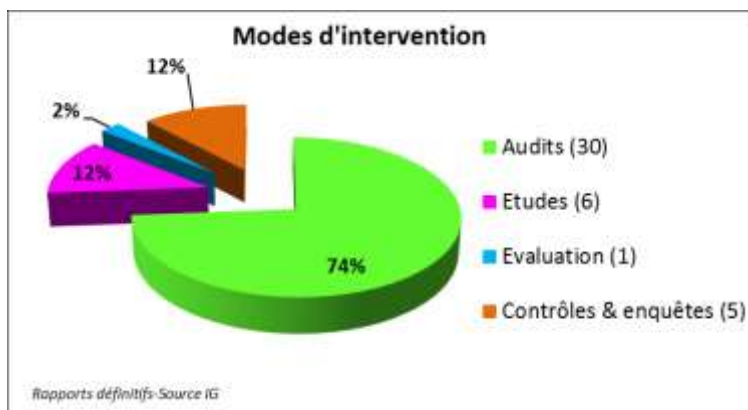
◆ Demandes des groupes politiques

Les programmes de missions intègrent désormais des propositions que les groupes politiques du Conseil de Paris font à la Maire. En voici quelques exemples.

- Détail des économies permises par la création de la Direction des achats depuis sa création puis sa fusion avec la Direction des finances, rapport remis en novembre 2015 : Groupe les Républicains.
- Etude sur la création de halles alimentaires, rapport remis en mars 2016 : Groupe Ecologiste de Paris et Groupe Communiste-Front de gauche.
- Coût annuel pour la Ville des incivilités volontaires sur l'espace public, rapport remis en avril 2016 : Groupe Radical de Gauche, Centre et Indépendants.
- Les Offices du mouvement sportif, rapport remis en avril 2016 : Groupe Communiste - Front de Gauche.
- Modalités d'autorisation et de vérification des autorisations de terrasses, rapport remis en mai 2016 : Groupe Ecologiste de Paris.
- Evaluation de l'action des Conseils de quartier et des CICA (Comités d'initiative et de consultation d'arrondissement) : Groupe U.D.I.- MODEM et Groupe les Républicains, qui donne lieu à deux rapports, l'un sur les CICA remis en décembre 2016, et l'autre sur les Conseils de quartier, remis début janvier 2017.
- Etude sur l'implantation et le fonctionnement des escalators et ascenseurs installés par la Ville sur l'espace public, rapport provisoire remis en octobre 2016 : Groupe Socialiste et Apparentés.
- Gestion et répartition des subventions aux associations parisiennes, rapport provisoire remis en novembre 2016 : Groupe Ecologiste de Paris et Groupe Radical de Gauche, Centre et Indépendants.

2.3. Modes d'intervention, structures et secteurs d'activité

➤ Comme dans la période précédente, les audits sont les plus nombreux, représentant plus des deux tiers des missions. Par ailleurs, le nombre des études augmentent sensiblement.



Selon les différents modes d'intervention, parmi les 42 missions terminées entre le 1^{er} juillet 2015 et le 31 décembre 2016 et pour lesquelles un rapport définitif a été rendu, se distinguent :

trente missions d'audit : c'est le mode d'intervention le plus fréquent, l'activité principale de l'IGVP, véritable service d'audit interne.

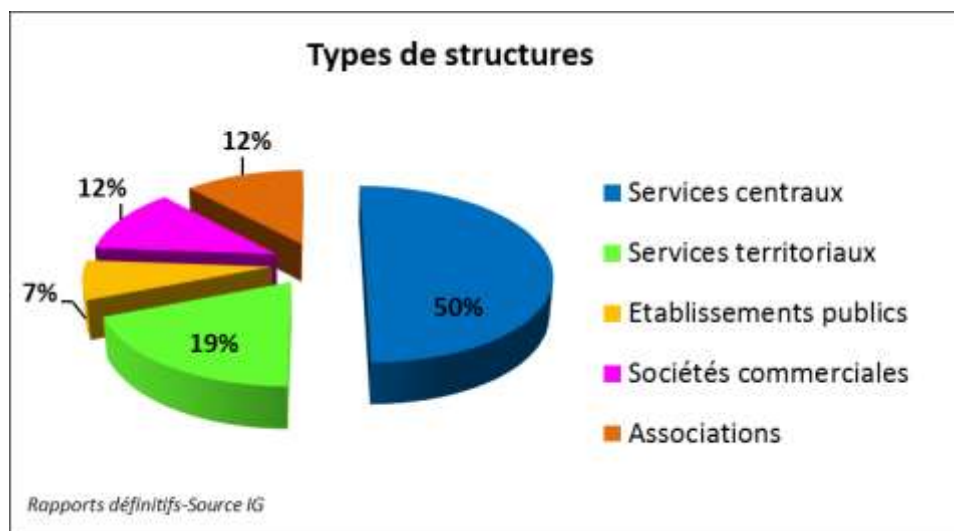
six études : sur une grande variété de sujets, l'administration et l'exécutif utilisent la capacité d'expertise de l'Inspection générale pour faire le point sur un sujet ou une question (l'organisation hiérarchique de six directions ; la définition d'une stratégie pour le pilotage de l'économie circulaire à la Ville de Paris ; la création de halles alimentaires ; la pratique artistique amateur à Paris ; la gestion locative ; l'organisation optimale de la fonction nettoyage à la Ville).

une évaluation : selon des modalités de travail relevant plus de l'évaluation de politique publique que de l'audit interne, l'IG a été sollicitée pour la réforme de l'aménagement des rythmes éducatifs (nouvelle évaluation).

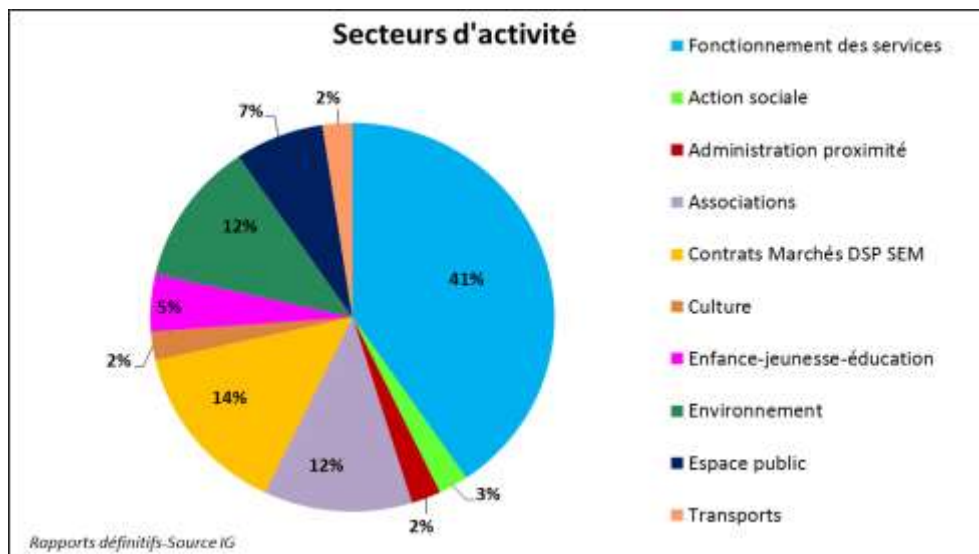
Deux autres missions d'évaluation sont en cours sur la gestion et la répartition des subventions aux associations parisiennes et sur l'action des conseils de quartier et des CICA.

cinq enquêtes ou contrôles administratifs : il arrive qu'une mission d'audit débouche aussi sur une enquête administrative.

➤ Une part très importante des audits (69 %) est consacrée aux services centraux et territoriaux conformément aux recommandations de la CRC dans son rapport de 2016. 31 % concernent des partenaires liés à la Ville de Paris par un contrat (associations, sociétés, établissements publics).



➤ La diversité des domaines d'investigation reflète l'étendue du champ de compétences de la collectivité parisienne :



Quatre secteurs d'activité ont été particulièrement explorés au cours de la période.

Les contrats publics 14 % (marchés/DSP/SEM) : marchés PAM 75 et Vélib', DSP SETE (Tour Eiffel), SEM SAEMPF.

Les questions relatives à l'environnement 12 % : l'énergie (3 rapports), l'économie circulaire, les halles alimentaires.

Le secteur associatif 12 % : rôle et fonctionnement des Maisons des associations, les Offices du mouvement sportif, l'association Aurore, les associations les plus subventionnées intervenant auprès des personnes prostituées.

L'espace public 7 % : le coût des incivilités volontaires, les attributions et vérifications des autorisations de terrasses, les correspondants de nuit.

Le secteur le plus important concerne l'amélioration du fonctionnement des services de la collectivité parisienne, 41 %, répartis sur 3 domaines : ressources humaines (47 %), organisation (35 %) et finances (18 %).

2.4. La commission de suivi des rapports

Les recommandations que l'Inspection générale énonce, en regard d'une situation constatée lors d'une mission, sont destinées à aider l'entité auditée à prendre les mesures nécessaires et à mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer son efficacité.

Deux fois par an, la commission de suivi des rapports se réunit sous la présidence du Secrétaire général de la Ville pour examiner la mise en œuvre de ces actions, en présence des adjoints à la Maire chargés des finances et de l'administration générale, du Médiateur, d'un représentant du cabinet de la Maire, du directeur des finances et des achats, du directeur des ressources humaines, des représentants des directeurs concernés par les rapports mis à l'ordre du jour et de la directrice de l'IGVP.

La commission prend les décisions, de classement quand la prise en compte des recommandations est jugée satisfaisante, lorsque les risques subsistant sont résiduels, peu significatifs ou assumés, ou encore en cas de changement de contexte ou d'adoption d'orientations différentes. Elle peut également décider une prolongation de suivi pour

permettre le réexamen du dossier lors d'une commission ultérieure et vérifier les plans d'action des services issus des diagnostics partagés avec l'Inspection générale et des recommandations formulées pour améliorer l'efficacité de l'action de la Ville.

Dans son rapport sur l'audit interne de la Ville de Paris (février 2016), la Chambre régionale des Comptes souligne d'ailleurs la part importante des recommandations de l'IGVP prises en compte sur la période 2010-2013 : 81 %, ce qui illustre le haut niveau de leur suivi.

Au cours de la période couverte par ce rapport annuel d'activité de l'IGVP, la commission de suivi s'est réunie trois fois :

- Le 13 octobre 2015

28 rapports étaient à l'ordre du jour : 14 nouveaux et 14 en prolongation de suivi.

Au terme de la réunion, 17 rapports ont fait l'objet d'une décision de classement : 14 pour prise en compte satisfaisante des recommandations ; 3 pour risques résiduels peu significatifs et assumés.

Les 11 autres rapports ont vu leur suivi prolongé : de 6 mois pour 2 rapports, et de 12 mois pour 9 rapports.

- Le 4 mai 2016

20 rapports ont été examinés : 13 nouveaux et 7 en prolongation de suivi.

10 rapports ont été classés, dont 8 pour prise en compte satisfaisante des recommandations.

Il a été décidé par ailleurs de prolonger le suivi des recommandations pour 10 rapports : 8 à 12 mois.

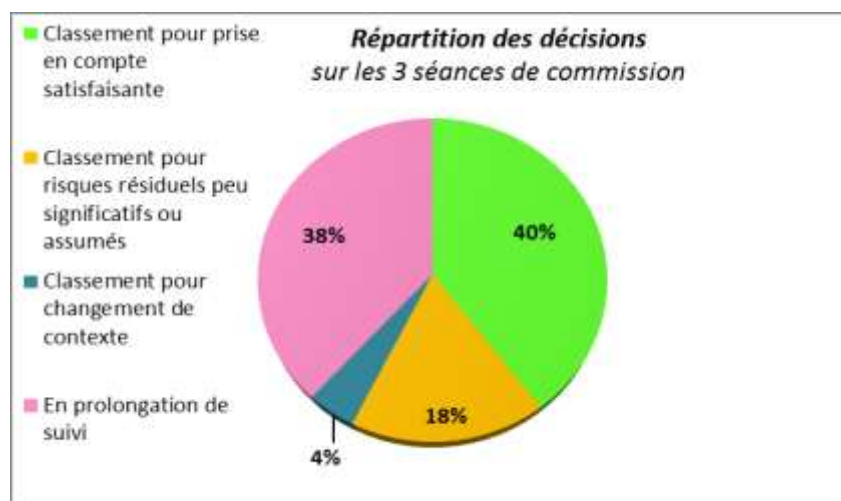
- Le 14 octobre 2016

20 rapports figuraient à l'ordre du jour : 11 nouveaux et 9 en prolongation de suivi.

15 rapports ont fait l'objet d'une décision de classement.

Pour 5 autres rapports, le suivi des recommandations a été prolongé de 6 à 12 mois.

Sur les 3 séances de commission, l'examen du suivi des recommandations a permis le **classement des rapports pour 62 % des cas et nécessité des prolongations de suivi pour 38 %**.



2.5. Un suivi au long cours

Au-delà de cette commission, l'IG se préoccupe des suites apportées à des rapports plus anciens. Pour exemple, ces 2 missions évoquées dans le précédent rapport annuel d'activité de l'IG (2014-2015), qui ont continué d'être suivies d'effets :

♦ **Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ).** Ce rapport a été rendu en mai 2015, à l'issue d'une mission conjointe entre le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, la région Ile-de-France et l'IGVP. Au vu des difficultés de mise en place, le plan de sauvegarde de l'emploi n'a finalement pas été présenté aux CA du CIDJ qui a, en revanche, décidé de solliciter auprès du Tribunal de grande instance de Paris la désignation d'un mandataire ad hoc afin d'assister l'association auprès de ses partenaires et auprès de ses salariés, et lui permettre de surmonter les difficultés rencontrées.

Un administrateur ad hoc a été désigné en octobre 2015 et sa mission prolongée à deux reprises depuis lors. Les travaux menés par ce mandataire ont permis de définir un plan d'action comprenant des principes de réorganisation interne de l'association, une nouvelle gouvernance et de nouvelles modalités de coordination du réseau. Il appartient au CA du CIDJ de se prononcer sur ces orientations. La Ville de Paris quant à elle est concernée par les nouveaux statuts et le maintien de la mise à disposition gracieuse des locaux au bénéfice du CIDJ. Une nouvelle directrice générale a été nommée à la tête du CIDJ le 19 septembre 2016, qui souhaite faire évoluer l'organisation du CIDJ.

♦ **Mission de prévention, de signalement et de traitement des risques d'infraction sexuelle sur des mineurs par des agents de la Ville et du département.** Le rapport de mission a été rendu en juin 2015. Dès septembre, la Maire a annoncé le plan d'action de la Ville de Paris piloté par le Secrétaire général. Dans sa note de janvier 2016, le SG rappelle l'obligation de signalement au Procureur de la République de toute infraction sexuelle dont un agent aurait connaissance (art. 40 du Code de procédure pénale), et fait part de la mise en place d'une adresse mail dédiée ouverte à tous les agents de la Ville ; les signalements correspondants sont adressés au Parquet par la DAJ.

Par ailleurs, un protocole entre le Parquet et la Ville de Paris a été signé le 5 octobre 2015. Parallèlement, un référent « Parquet » et un référent « Brigade de Protection des Mineurs » à la Ville ont été désignés afin de fluidifier les relations Ville/Justice/Police.

A la DASCO, une cellule prévention-évaluation est chargée de mener des enquêtes administratives en cas de signalements de comportements inappropriés.

2.6. Publications sur Paris.fr

En publiant sur son site Internet les rapports de l'Inspection générale, la Ville de Paris n'obéit pas à une obligation légale, mais à la volonté de transparence exprimée par le Maire depuis 2003. **Actuellement, plus de 250 rapports sont en ligne sur Paris.fr.**

Le principe de publication des rapports de l'IGVP a été confirmé et ses modalités d'application précisées par la délibération 2014 IGVP 1001 « Définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection générale de la Ville de Paris ». Les rapports d'audit, d'étude et d'évaluation ont vocation à être publiés sur le site paris.fr. Les rapports de synthèse des missions donnant lieu à la production de plusieurs monographies aussi.

Les enquêtes administratives ne sont pas publiées.

Leur mise en ligne est réalisée au plus tard six mois après la diffusion administrative, **sous réserve des exceptions** à l'obligation de communication à des tiers fixées par la loi du

17 juillet 1978 modifiée (Code des relations entre le public et l'administration, livre 3, titre I), notamment dans les cas suivants :

- . **les documents préalables à une décision administrative encore en cours d'élaboration** (réforme, projet ou réorganisation, passation de contrat...);
- . **les documents portant une appréciation** sur une personne physique facilement identifiable ou faisant apparaître le comportement d'une personne, dès lors que la divulgation de ce comportement pourrait lui porter préjudice ;
- . **les documents susceptibles de porter atteinte à la sécurité publique** ou aux secrets protégés par la loi et ceux dont la communication porterait atteinte au déroulement des procédures engagées devant les juridictions, ou d'opérations préliminaires à de telles procédures.

Dans les rapports mis en ligne, les mentions non communicables ainsi que les noms propres sont occultés. Il en est de même des informations relatives à d'autres organismes ou collectivités publics ou privés lorsqu'elles ont été transmises à titre confidentiel dans le cadre d'une démarche comparative.

Entre juillet 2015 et décembre 2016, 32 nouveaux rapports ont été mis en ligne.

Pour accéder aux rapports publiés, rendez-vous sur la page IGVP de www.paris.fr :
<http://www.paris.fr/municipalite/l-hotel-de-ville/evaluation-inspection-generale-183>

3. PRESENTATION DES MISSIONS ET DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Retrouvez ci-après une présentation succincte des rapports définitifs remis entre le 1^{er} juillet 2015 et le 31 décembre 2016, classés par secteur d'activité et ordre chronologique. Un paragraphe **SUITES** donne des indications sur les réformes déjà engagées à partir des préconisations de l'Inspection générale, sur la base des réponses apportées par les directions concernées, notamment lors des réunions de la commission de suivi. Les indications portant sur la mise en ligne suivent les règles de publication énoncées page 17.

3.1. Fonctionnement des services

3.1.1. Ressources humaines

. Vacations de la Direction des Affaires scolaires

Rapport remis en juillet 2015 - Publié sur Paris.fr

L'Inspection générale a procédé à l'audit des dépenses de vacations de la Direction des affaires scolaires (DASCO) de la Ville de Paris qui, en 2014, a dépensé plus de 65 M€ de vacations, soit 74 % du montant total des vacations de la Ville.

Le rapport décrit les différents grands postes de dépense de vacations, leur évolution et le pilotage qui en est fait par la direction.

A partir de ses constats, les recommandations visent à optimiser les dépenses, à fiabiliser leur suivi et à préciser les procédures internes de contrôle de la direction.

SUITES - Plusieurs mesures de gestion et d'organisation visent à mieux maîtriser les dépenses de vacations en 2016, notamment :

- amélioration du pilotage de l'enveloppe des vacations, notamment au sein des CASPE ;
- installation d'une plateforme absentéisme pour connaître les motifs d'absence conduisant à des dépenses de vacations ;
- clarification des modes de détermination de l'enveloppe de crédits de vacations ;
- mise en place d'un système d'information permettant une prévision et une gestion des dépenses de vacations prévue fin 2017/début 2018 dans le cadre du nouveau SI DASCO.

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a décidé de prolonger le suivi des recommandations de ce rapport pour un nouvel examen dans 18 mois.

. Evaluation de l'accompagnement des agents déclarés inaptes et exempts

Rapport remis en octobre 2015 - Publié sur Paris.fr

Depuis 2008, la collectivité parisienne s'implique fortement dans les questions de santé au travail et de prévention des risques professionnels. Elle a notamment signé un accord-cadre Santé et Sécurité au travail en 2012 et un accord-cadre Ages et Générations pour la période 2013-15. Ont aussi été créées une mission d'inspection d'hygiène et de sécurité (MIHS) en 2008 et un centre mobilité carrière en 2014.

Le rapport évalue la question du reclassement des agents déclarés inaptes à travers le bilan social de la Direction des ressources humaines (DRH) et les rapports d'activité des services médicaux de la Ville. Le nombre des postes aménagés progresse, mais le parcours de reclassement est sélectif, encore insuffisamment lisible et difficile pour les agents.

La mission préconise la mise en place d'un véritable dispositif de reconversion professionnelle comportant pour chaque agent un suivi et un accompagnement

personnalisé, ainsi que l'élaboration d'une charte de la reconversion qui donnerait tout son sens à la prise en compte de ces questions.

SUITES - La DRH a depuis lancé un groupe de travail de prévention des inaptitudes, travaillant à la clarification du vocabulaire, à la définition des procédures, à l'établissement d'une nomenclature des « restrictions » (en différenciant les « observations du médecin » des « propositions d'aménagement »). Elle a également engagé un partenariat avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail qui doit aboutir à un plan d'actions pour faire diminuer les inaptitudes de les exemptions.

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a rendu une décision de prolongation pour un nouvel examen du suivi des recommandations de ce rapport dans 12 mois.

. Heures supplémentaires à la Direction de la Jeunesse et des Sports

Rapport remis en novembre 2015 - Publié sur Paris.fr

En 2014, la DJS a dépensé au titre des heures supplémentaires attribuées à ses agents 1,87 M€ (9,6 % du total parisien), dépense en hausse de 7,5 % par rapport à 2012.

Le rapport fait ressortir que l'amplitude de l'ouverture au public des sites sportifs conduit au travail en « roulement » des personnels et nécessite parfois l'attribution d'heures supplémentaires. Une part significative des heures est « incompressible » car imputable aux permanences obligatoires de fin de semaine et de jour férié des chefs d'établissement. La filière ouvrière et technique totalise 87 % du nombre total des heures attribuées (pour 80 % des adjoints techniques de catégorie C).

Les situations à l'origine de l'attribution d'heures sont multiples (remplacements sur des postes vacants, aménagements de poste pour motifs médicaux, absences, caractéristiques et activités des équipements), mais le système d'information de la DJS ne permet pas d'isoler l'un ou l'autre facteur.

Le rapport recommande de conforter la responsabilité des encadrants de proximité et d'étendre à tous les établissements le système des enveloppes d'heures, en affinant leur mode de calcul. Il suggère de mutualiser les interventions des personnels entre différents sites sportifs, de définir une typologie de cycles de travail normalement applicables aux agents astreints au roulement et d'utiliser rationnellement les équipements servant à l'organisation de compétitions sportives.

SUITES - La quasi-totalité des recommandations du rapport ont été retenues par la DJS et, pour celles qui la concernent, par la DRH.

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a décidé de prolonger le suivi des recommandations de ce rapport pour un nouvel examen dans un délai de 12 mois.

. Enquête administrative sur les conditions de travail d'une circonscription scolaire

Rapport remis en mars 2016 - Enquête administrative, non publiée.

Une enquête administrative a été conduite à la demande de la DASCO pour éclairer les décisions à prendre et remédier aux difficultés persistantes dans la circonscription, dans un climat social et humain difficile.

SUITES - Les conclusions du rapport ont été présentées par la DASCO à l'ensemble des agents concernés, et les mesures prises explicitées. Une feuille de route a été élaborée,

inspirée des recommandations de l'IGVP. Sa mise en œuvre est étroitement suivie par la direction.

. Enquête administrative sur la gestion du règlement des astreintes au sein de la DSTI

Rapport remis en avril 2016 - Enquête administrative, non publiée

Début 2016, l'Inspection Générale a été saisie d'un dysfonctionnement relevé dans la gestion des astreintes au sein de la Direction des systèmes et technologies de l'information (DSTI). La mission a évalué les procédures suivies pour gérer les astreintes de direction.

SUITES - Une clarification de la gestion des astreintes à la Ville est en cours d'élaboration.

. Vacances de la Direction des Affaires culturelles

Rapport remis en avril 2016 - Publié sur Paris.fr

La DAC a dépensé plus de 7,7 M€ de vacances en 2014, plus de 8,1 M€ en 2015. Cela représente 9 % du montant total des vacances de la Ville de Paris en 2014 et fait d'elle la deuxième direction en volume, loin derrière la direction des affaires scolaires.

Les crédits de vacances de la DAC répondent notamment à trois besoins : un besoin non couvert par un titulaire ou un contractuel pour des enseignements artistiques, un besoin de remplacement en cas d'absence, un besoin spécifique dans le cadre de dispositifs particuliers, comme les modèles pour les ateliers beaux-arts, les expositions et animations temporaires dans les bibliothèques...

La mission retrace l'évolution de la dépense, analyse le pilotage et les procédures de gestion de la DAC et fait des recommandations pour améliorer l'efficacité de la gestion.

SUITES - La Direction des affaires culturelles a constitué un vivier de remplaçants, redimensionné ses effectifs administratifs, tout en poursuivant un effort de titularisation et de contractualisation des enseignants des conservatoires. C'est pourquoi la Commission de suivi du 14 octobre 2016 a pris une décision de classement de ce rapport.

. Gestion des ressources humaines des établissements municipaux de la petite enfance

Rapport remis en juin 2016 - Publié sur Paris.fr

La mission a essentiellement porté sur l'étude du respect des ratios d'encadrement des enfants au sein des crèches collectives et l'examen de la question des restrictions et des inaptitudes à l'emploi.

La Ville de Paris n'emploie que du personnel qualifié auprès des enfants, éducateurs de jeunes enfants (EJE) et auxiliaires de puériculture et de soins (APS) diplômés d'État, une option plus exigeante que la préconisation du code de la santé publique. Afin de limiter tout risque de non-respect des ratios d'encadrement, la Ville de Paris a mis en place un dispositif unique, appelé « volant de remplacement ». Elle renforce également les effectifs des crèches collectives au regard des situations et circonstances locales : contraintes architecturales, crèches sur plusieurs niveaux, petites structures, inaptitudes nécessitant un renfort, décharges syndicales, etc. Ces renforts constituent un effort budgétaire important : 1 280 équivalents temps plein (ETP) d'APS et d'EJE (Educatrices de jeunes enfants).

Des difficultés de fonctionnement peuvent être cependant ponctuellement constatées, sur certains créneaux horaires. La direction des familles et de la petite enfance (DFPE) a engagé de nombreuses actions afin d'améliorer la situation : prévention et lutte contre l'absence, actions managériales, limite des risques liés à la pratique professionnelle des APS et des EJE, mise en place d'un pôle de remplacement pour remplacer les absences courtes.

***SUITES** - La DFPE a lancé un plan d'action afin de prévenir et de lutter contre l'absence de ses agents. Les actions d'ores et déjà engagées devraient permettre d'obtenir une baisse des taux d'absences des APS et des EJE dans les prochains mois. La DFPE a également engagé de nombreuses actions volontaristes afin de limiter les risques auxquels sont exposés les APS et les EJE, notamment avec les recrutements de contractuels durant l'hiver et des renforts d'effectifs en 2016.*

La DFPE et la DRH ont acté sans réserve 87% des 24 recommandations formulées par l'IGVP. Deux recommandations sont acceptées sous réserve des préconisations du rapport de l'IGVP sur les psychologues remis fin 2016. La mise en œuvre des actions prévues est pour l'essentiel entamée en 2016. C'est pourquoi la Commission de suivi du 14 octobre 2016 a pris une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de ce rapport.

. Les Unités de Gestion Directe - UGD

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

Créée il y a 45 ans, la fonction d'unité de gestion directe ou UGD - autrement dit gestionnaire de proximité des ressources humaines - n'avait pas été auditée par l'Inspection depuis 1989. Au nombre de 364, les UGD mettent à jour au quotidien les dossiers des agents qui leur sont affectés en y consignnant des informations définissant leurs droits et obligations, de la prise de fonctions à la retraite. Ils exercent également une fonction de conseil auprès des agents qu'ils gèrent. Variées, les tâches des UGD n'ont cessé de se diversifier. Leurs fonctions réclament des qualifications importantes qui s'acquièrent par une formation de base préalable à une habilitation à la mise à jour des dossiers informatiques, une formation permanente comprenant de nombreux modules et des conférences métier désormais mensuelles. Ces gestionnaires, le plus souvent de catégorie C, relèvent des directions tout en effectuant des tâches sous le contrôle et pour le compte de la direction des ressources humaines (DRH).

Les recommandations portent sur l'amélioration de l'environnement de contrôle et des dispositifs de contrôle interne, en particulier le développement des compétences des UGD et l'interfaçage des applications informatiques dédiées aux RH et aux activités des personnels.

***SUITES** - Le rapport définitif a été diffusé aux directions de la Ville. La DRH a déjà pris en compte certaines des recommandations, notamment en créant une école pratique des ressources humaines et en proposant une communication quotidienne « Quoi de neuf ? » dédiée aux membres du réseau RH. D'autres mesures, notamment celles nécessitant des développements informatiques, demandent plus de temps pour leur mise en œuvre.*

3.1.2. Finances

. Détail des économies permises par la création de la Direction des achats puis sa fusion avec la Direction des finances et des achats

Rapport remis en novembre 2015 - Publié sur Paris.fr

La création de la Direction des achats (DA) a été progressive et le transfert des achats des directions opérationnelles vers la DA s'est étalé sur trois vagues successives de mi-2009 à mi-2012 et la Direction des Finances et des Achats (DFA) créée le 4 juillet 2014. L'audit cerne les conditions de coordination entre les différents acteurs (achats, budget, comptabilité) dont les logiques d'intervention étaient jusque-là très variées et qui ont appris à travailler ensemble. Il constate des synergies même si les effets positifs ne s'en feront pleinement sentir qu'à moyen terme.

Le premier gain mesurable porte sur les ressources humaines de la fonction achat. Entre 2008 et 2013, les effectifs de la fonction achat ont diminué de 5,6 %.

Le rapprochement DA/DF visait la traduction des gains achats en gains budgétaires. Les rapporteurs préconisent de conduire d'authentiques politiques de consommation, mener à terme le développement et le déploiement de l'application informatique Système d'information achats (SI achats), augmenter le périmètre d'intervention de la DFA en transférant à cette dernière un plus grand nombre de marchés pour permettre aux directions opérationnelles de se recentrer sur leurs métiers. Ils préconisent aussi de relancer la démarche de maîtrise des risques sous une forme plus structurée en mettant l'accent sur les risques stratégiques (cartographie des risques et contrôle interne).

SUITES - *Priorité est donnée à l'application informatique SI Achats. Le déploiement de l'application Web achats prévoit trois phases, de juin 2016 à janvier 2017. Le principe de l'enrichissement des fonctionnalités du SI Achats a été validé par le comité de pilotage de l'application Sequana. Le réseau achats-approvisionnements se met en place. Des réunions ont eu lieu avec une dizaine de mairies d'arrondissement. La mise à jour de la démarche de maîtrise des risques est programmée.*

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a donc rendu une décision de classement pour risques résiduels peu significatifs et assumés.

. Systèmes de billetterie dans les piscines et les tennis municipaux

Rapport remis en novembre 2015 - Publié sur Paris.fr

Le système de billetterie des piscines et des tennis est à géométrie variable où coexistent plusieurs dispositifs : billetterie manuelle ou informatisée, avec ou sans contrôle d'accès.

L'analyse des processus a pointé la relative fragilité de la fonction centrale d'émission et de vente des titres d'accès et identifié des possibilités de fraudes d'usagers ou d'agents en charge de l'accueil et de la caisse. La billetterie manuelle n'est pas adaptée et le système de réservation présente des lacunes.

Le rapport identifie des leviers d'amélioration durables comme la réforme de l'organisation territoriale, l'organisation et le renforcement des contrôles, la formalisation ou l'actualisation des procédures. Il propose d'aller vers un projet billetterie au périmètre élargi intégrant le cœur de la fonction billetterie, mais aussi les fonctions connexes amont et aval.

SUITES - *A la suite du rapport, 30 recommandations font l'objet d'un plan d'action dont la mise en œuvre est engagée par la Direction de la jeunesse et des sports. Un chef de projet pour la modernisation de la billetterie des piscines et des tennis a été nommé fin mars 2016. Un certain nombre de mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre, en particulier pour les tennis dotés d'une billetterie manuelle : suppression des tickets dits en libre accès, responsabilisation des agents de guichet au remplissage des souches, déploiement de terminaux de paiement par carte dans les équipements à ce jour*

non pourvus, informatisation progressive des sites de tennis. Une dizaine de mesures restent à engager. La mise en place d'une application pour réserver par téléphone des créneaux est à l'étude. La formalisation et l'actualisation de procédures sont prévues fin 2016, en phase avec la nouvelle organisation territoriale. La direction a pris soin d'associer l'encadrement intermédiaire à la réalisation d'actions qui nécessitent son implication, comme l'instauration d'un système de contrôle interne à différents niveaux (services centraux et acteurs de terrain).

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a rendu une décision de prolongation d'un an pour un nouvel examen du suivi des recommandations de ce rapport.

. Gestion déléguée des crédits

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

La gestion déléguée des crédits permet aux directions gestionnaires de tracer les actions qui nécessiteront le concours du service constructeur ou du service d'appui logistique. Elle permet aussi une gestion économe des crédits de paiement par fongibilité, pour les opérations d'investissement.

La centralisation auprès de la direction des finances et des achats du pilotage du processus de la fongibilité des crédits a permis d'améliorer encore le taux de consommation des crédits des directions qui est passé d'environ 88 à 90 % en 2010/2011, à 94,80 % en 2014.

Pour les états spéciaux, les arrondissements à faible population utilisent la gestion directe, la gestion déléguée prévaut dans les autres. Sont régulièrement déléguées les dépenses d'eau et les loyers.

SUITES - *La DFA a indiqué partager les préconisations de l'Inspection générale. Elle partage l'objectif de parvenir, à terme, à la suppression de la double inscription sur les fluides. Elle a poursuivi à cette fin la fiabilisation de l'outil de gestion des fluides. En termes de régulation des flux d'information, elle a mis en place un portail internet web achat, gage d'un traitement plus réactif et efficace du processus d'achat et donc du délai de paiement des fournisseurs. Pour les états spéciaux d'arrondissement, la DFA recommande de faciliter la délégation des crédits dans les directions opérationnelles en gardant la responsabilité des engagements juridiques.*

3.1.3. Organisation

. Le Service des archives de Paris

Rapport remis en juillet 2015 - Publié sur Paris.fr

L'audit de la direction des services d'archives de Paris, réalisé conjointement par l'Inspection générale de la Ville de Paris et par l'Inspection des patrimoines du ministère de la culture et de la communication, dresse un état des lieux complet du fonctionnement de ce service et évalue ses besoins de stockage pour les prochaines années.

Il propose des solutions concrètes pour améliorer son organisation, moderniser sa politique archivistique et rationaliser la gestion de ses locaux.

SUITES - *Les recommandations concernant l'organisation du service et la politique archivistique ont été mises en œuvre par le nouveau directeur arrivé en mars 2015. La commission de suivi du 4 mai 2016 a donc rendu une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations.*

Une étude complémentaire de l'Inspection générale remise en juin 2016 reprenait les éléments du rapport cité précédemment pour les mettre à jour et avancer des pistes, à court, moyen et long terme, pour le versement des archives définitives aux Archives de Paris. Ce sont actuellement 13,5 kilomètres linéaires (kml) de versements en attente et un besoin d'équipement d'une capacité de 92 kml permettant de regrouper les archives actuelles du site de Villemoisson (41 kml) et les 51 kml attendus d'ici 2040.

Les pistes avancées pour les 10 ans à venir et un versement évalué à 31,5 kml, s'appuient sur des hypothèses de locations et se chiffrent de 7,1 M€ à 13,4 M€.

Suite à cette note technique, un arbitrage a été rendu fin septembre 2016 sur une solution à court terme et la DU a été missionnée pour rechercher un local. Les questions techniques (rayonnages fixes ou mobiles) sont actuellement à l'étude à la DAC. Une solution à moyen ou long terme sera reconsidérée en 2017.

. Etude sur l'organisation hiérarchique de six directions

Rapport remis en octobre 2015 - Etude non publiée car préalable à une décision administrative

Pour éviter des dysfonctionnements, toute organisation doit viser des portées d'encadrement ni trop larges, ni trop étroites, et, autant que possible, homogènes d'un niveau à l'autre : en deçà de cinq collaborateurs, il existe un risque de sur-encadrement (sauf activités en propre par ailleurs dévolues au supérieur hiérarchique) ; au-delà de 10 collaborateurs, un sous-encadrement limite la qualité du contrôle et de l'impulsion hiérarchiques (sauf activités qui supportent un encadrement de premier niveau assez lâche).

Il conviendrait que les directions, projetant de nouvelles organisations, soient sensibilisées à la volonté de la collectivité de limiter, autant que possible, les échelons hiérarchiques et voient la qualité de leurs projets évalués, entre autres, à cette aune. La maîtrise de l'impact de telles mesures de réorganisation sur les recrutements, les promotions et l'organisation des services suppose de mener plusieurs réflexions complémentaires sur la gestion des personnels d'encadrement.

SUITES - *La Direction des ressources humaines a depuis mis à l'étude les mesures relatives à la gestion des corps et carrières. La Direction du patrimoine et de l'architecture a pris en compte les principes énoncés par l'étude dans le cadre de son projet de direction. Un comité bimensuel des réformes de l'administration présidé par le secrétaire général, auquel participe un représentant de l'Inspection générale, examine les projets de réorganisation conçus par les directions, avec le souci de diminuer les échelons hiérarchiques.*

La Commission de suivi du 4 mai 2016 a donc rendu une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de cette étude.

. Etude sur la gestion locative des bâtiments municipaux

Rapport remis en juillet 2016 - Etude non publiée car préalable à une décision administrative

Cette première étude transversale de l'ensemble du périmètre de la gestion locative (baux pris par la Ville et baux donnés à des tiers) quantifie le phénomène et aborde les questions de gouvernance et d'organisation. La faiblesse des flux financiers et des mouvements affectant ces éléments de patrimoine n'aident pas à la connaissance partagée des « baux donnés ». Le stock historique des situations acquises est mal connu. Le rapport établit avec les directions une base de données consolidées.

Le rapport analyse la composition et l'évolution de compte locatif (baux pris) et fournit un ordre de grandeur des baux donnés (de l'ordre de 1 000, avec des destinations variables et des anciennetés souvent importantes). Il met en avant l'ancienneté de nombreux baux, la

sous valorisation de certaines occupations attribuées à des tiers. Les baux pris ont été progressivement concentrés entre les mains d'une seule direction, la DILT, mais la gestion des baux donnés est assurée par une multiplicité de services.

SUITES - Tirant les premières leçons du rapport, le secrétariat général a commencé à adapter les instances de gouvernance en matière immobilière et foncière pour y intégrer la thématique locative. La DLH est confortée dans son rôle de direction pivot, seule compétente pour rédiger et gérer tous les baux donnés, y compris les baux emportant transferts de droits et les conventions d'occupations non gracieuses. Ce mouvement de centralisation des baux permet de définir et mettre en oeuvre des stratégies immobilières et d'unifier les pratiques. Le rôle des autres directions en matière immobilière est rappelé et précisé.

. Archivage dans les Directions

Rapport remis en août 2016 - Publication à venir

Cet audit porte sur les archives vivantes et intermédiaires des différents services qui, sous la pression des événements, structurent leur gestion des archives.

Le rapport met en avant la nécessité de maîtriser les volumes d'archives physiques en développant les outils d'archivage dématérialisé. Il se réfère à la vision anglo-saxonne du *records management* et s'intéresse au statut du document, en fonction de son usage et de sa vocation à être ou non conservé définitivement.

Les projets de dématérialisation et le schéma directeur pour la ville numérique visent la maîtrise de la production documentaire. Les compétences des archivistes sont importantes pour y parvenir.

L'exemple des collectivités engagées dans l'archivage dématérialisé montre l'importance d'associer gestion des archives et informatique. L'audit met en avant les bonnes pratiques tout en pointant la nécessité de renforcer le contrôle interne.

SUITES - Les archives de Paris, qui ont d'ores et déjà engagé une étude préalable à la conception d'un système d'archivage électronique, ont utilisé les informations recueillies par la mission d'audit pour enrichir l'approche des problématiques à traiter dans le cadre d'un projet global d'archivage dématérialisé.

. Etude complète sur l'organisation optimale de la fonction nettoyage à la Ville de Paris

Rapport remis en septembre 2016 - Publication à venir

Le nettoyage des bâtiments municipaux s'effectue majoritairement en régie : 86 % des 4 Mm² de bâtiments nettoyés le sont en régie et 14 % par des prestataires privés. Le coût total avoisine les 14 M€. Les effectifs représentent plus de 9700 agents, soit une masse salariale de plus de 138 M€. L'organisation est hétérogène : la DILT, direction prestataire de service pour les bâtiments administratifs, nettoie 730 000 m² pour partie en régie avec des agents dédiés, pour partie via des marchés ; la DJS et la DASCOT nettoient elles-mêmes leurs équipements, 2.700.000 m², en régie, avec des agents dédiés ou polyvalents ; la DFPE associe régie et marché pour nettoyer ses équipements, 240 000 m² ; les directions techniques nettoient en régie avec des agents non spécialisés une partie de leurs locaux.

La situation de précarité des agents de nettoyage est un sujet de préoccupation que la Ville a d'ores et déjà souhaité traiter, notamment en résorbant l'emploi précaire et en organisant le travail en journée en site occupé dans les bureaux. Comme les conclusions des précédentes études, la comparaison de coût au m² entre la gestion en régie et via des

prestataires privés est défavorable à la régie. Par ailleurs, la gestion du nettoyage manque de documentation, de contractualisation, de contrôle interne et d'évaluation. Une description précise des sites à nettoyer et des attendus en termes de nettoyage, des outils de dialogue et de contrôle de la qualité sont nécessaires. Un plan de résorption de l'emploi précaire pour l'ensemble des agents susceptibles d'être concernés, quelle que soit leur direction de rattachement est à entreprendre. Une harmonisation des méthodes entre les directions et des expérimentations volontaires et localisées permettront d'évaluer l'efficacité de solutions nouvelles.

SUITES - Deux nouvelles vagues d'accès à l'emploi titulaire sont prévues en 2017 et 2018 de manière à déprécier l'ensemble des agents de ménage de la DILT. En parallèle certains marchés seront redimensionnés à l'occasion de leur renouvellement. Le travail sur les référentiels et le contrôle de la qualité va être développé.

. Maîtrise d'ouvrage informatique à la Ville et correspondants Informatique et Telecom

Rapport remis en octobre 2016 - Publication à venir

La distinction maîtrise d'ouvrage (MOA)/maîtrise d'œuvre (MOE) introduite à la Ville en 2002 a permis une clarification des relations entre les directions métiers et la DSTI, en se rapprochant du modèle client/fournisseur. Cette formalisation s'est renforcée avec la mise en œuvre de l'assistance informatique de proximité pour l'exploitation et a permis une rationalisation certaine des méthodes. Le rapport signale une organisation des relations entre la MOA et la MOE diverse et présente six schémas résultant de la prise en compte pragmatique de situations existantes et des besoins.

La connaissance des moyens humains de la maîtrise d'ouvrage informatique, en particulier des chefs de projet, est difficile, faute d'identification dans le système d'information RH. La maîtrise d'ouvrage, hormis une concentration certaine des moyens humains sur les grandes fonctions support (comptabilité, achat et ressources humaines) se disperse dans les directions, parfois à l'intérieur même des directions.

La constitution d'une petite équipe d'assistance à la maîtrise d'ouvrage mutualisée est envisageable. Le rapport préconise le développement de la formule des centres de compétences qui a introduit un nouveau mode de relation entre la MOA et la MOE et a fait la preuve de son efficacité. Il recommande de se donner les moyens d'une véritable gestion d'une ressource humaine qualifiée, rare et donc mobile, ce qui commence par leur identification et leur suivi et se poursuit par la définition d'un véritable parcours de carrière.

SUITES - Le rapport, diffusé aux services, est inscrit à prochaine Commission de suivi.

3.2. Domaine social

. La Maison départementale des personnes handicapées

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

Face à l'accroissement régulier de son activité, la MDPH de Paris a optimisé son organisation afin de mieux concilier la qualité du service rendu aux usagers, l'efficacité de son propre fonctionnement et une bonne appréciation des droits et prestations. Ce faisant, elle a réalisé des gains importants de productivité qui se sont traduits par une réduction du stock des demandes en attente et d'une réduction des délais. Néanmoins, la question des délais reste sensible.

SUITES - Les recommandations ont été retenues par la DASES qui assure la tutelle de la MDPH. La DASES a acté la nécessité de travailler en étroite relation avec la MDPH et la DSTI pour faire converger les systèmes informatiques et faciliter l'intégration des données. Elle acte la mise en place d'un dialogue de gestion amélioré avec la MDPH.

. L'association Aurore

Rapport remis en mai 2016 - Publié sur Paris.fr

L'association Aurore est un partenaire historique de la Ville de Paris. En 2015, l'association compte 1500 salariés et gère un budget de 89 millions d'euros. Le financement apporté par la ville et le département de Paris représente près de 9 % des revenus totaux de l'association. Ses nombreuses activités sont principalement centrées sur trois fonctions : « héberger », « soigner » et « insérer ». La croissance d'Aurore, rapide ces dix dernières années, lui a permis de démontrer son sens de l'innovation et sa réactivité à gérer dans l'urgence des projets difficiles.

L'Inspection générale a souligné la qualité des activités que finance la Ville de Paris et a fait une série de recommandations en vue de les améliorer.

SUITES - D'ores et déjà, l'association a renforcé le contrôle interne par la mise en place de 70 indicateurs mensuels permettant de mesurer l'évolution de ses points de fragilité. Un contrôleur de gestion a été recruté en avril 2016. La nouvelle organisation va dans le sens d'une meilleure efficacité. L'association indique que le développement du bénévolat est entré dans une phase plus active et qu'elle a créé un poste de responsable des partenariats.

La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a décidé de prolonger d'un an le suivi des recommandations de ce rapport.

. Associations les plus subventionnées intervenant auprès des personnes prostituées

Rapport remis en septembre 2016 - Publication à venir

Si la politique de lutte contre la prostitution est bien une compétence de l'État, la collectivité parisienne soutient financièrement depuis plus de dix ans plusieurs associations venant en aide aux personnes prostituées.

Cet audit de l'Inspection générale intervient dans le contexte de la publication de la loi du 13 avril 2016 visant à renforcer la lutte contre le système prostitutionnel et à accompagner les personnes prostituées. Ces associations très engagées, interviennent en déployant des démarches diverses dans le domaine de la santé, de la mise à l'abri, de l'accompagnement social... Leurs actions, souvent complémentaires, s'efforcent d'appréhender les diverses formes de prostitution et de traite des êtres humains à Paris.

L'audit dresse un état des lieux sur trois ans de l'activité de chacune de ces associations et de l'utilisation des subventions versées considérant que toute subvention doit en priorité contribuer à apporter une aide directe aux victimes. Il préconise des mesures d'optimisation du pilotage de ces partenariats par les services de la Ville et d'amélioration de leur suivi.

SUITES - Les recommandations du rapport ont été largement approuvées par la DASES et la DDCT et par les associations. Elles ont trouvé un début d'application dans une délibération du Conseil de Paris des 26-28 septembre 2016.

3.3. Administration de proximité

. Mise à disposition des locaux et salles municipales par les mairies d'arrondissement

Rapport remis en mai 2016 - Etude non publiée car préalable à une décision administrative.

Les mairies d'arrondissement assurent la gestion des salles municipales situées dans leurs locaux ou dans des bâtiments annexes (salles des fêtes, salles des mariages, etc.) qu'elles peuvent prêter ou louer occasionnellement à des tiers (associations, particuliers, entreprises, etc.).

Les conditions, notamment tarifaires, dans lesquelles doivent s'opérer ces mises à disposition sont définies par la délibération 2012-DUCT-175 des 15 et 16 octobre 2012 et, pour une dizaine de salles présentant des caractéristiques particulières (Espace d'animation des Blancs Manteaux, Espace polyvalent Pierre Girard, etc.) par des délibérations spécifiques du Conseil de Paris.

Le rapport de l'Inspection générale analyse le cadre juridique actuel, dresse un état des lieux complet de la manière dont est appliquée la délibération précitée du Conseil de Paris et formule des recommandations destinées à simplifier le dispositif existant et à renforcer sa rentabilité économique.

SUITES - *Le rapport est présenté au comité des arrondissements de janvier 2017.*

3.4. Associations

. Les Offices du Mouvement Sportif

Rapport remis en avril 2016 - Publié sur Paris.fr

Les Offices du Mouvement Sportif, associations régies par la Loi du 1^{er} juillet 1901, subventionnées par la Ville de Paris, ont pour objet, selon leur statut, « *de susciter, encourager et soutenir toutes les initiatives tendant à développer la pratique de l'éducation physique et sportive dans l'arrondissement ; de contribuer à l'animation et à l'information du mouvement sportif dans l'arrondissement ; d'assurer la concertation et la représentation pour les questions d'intérêt général des associations sportives adhérentes auprès des pouvoirs publics, et notamment auprès de la Mairie de Paris et de la Mairie de l'arrondissement.* » Il y en a 18 à Paris. En 2003, le Conseil de Paris a abrogé les délibérations précédentes, renvoyant au statut adopté en 1994 par la Fédération Nationale des OMS. Un statut type a été adopté par l'Assemblée générale du Comité des OMS (COMS) puis décliné dans tous les OMS. Les « Offices Municipaux des Sports » sont devenus les « Offices du Mouvement Sportif ».

Les OMS sont jugés nécessaires par la plupart des élus d'arrondissement, mais le maintien du partenariat est le plus souvent conditionné par leur capacité d'adaptation aux nouvelles disciplines et pratiques et à leur souci d'ouverture à tous les publics, notamment les jeunes. Les rapporteurs ont mis en évidence quelques dysfonctionnements, dont certains appelleraient une régularisation rapide. Ils préconisent quelques clarifications de domiciliations et de locaux. A moyen terme, ils proposent de revoir le cadre budgétaire et comptable. Ils suggèrent un nouveau cadre relationnel entre les OMS et la Ville sur la base d'objectifs clairement définis, ainsi qu'avec le COMS, organisme atypique par rapport à ce qui existe en province. L'avenir des OMS va tenir compte de la réorganisation territoriale en cours de la DJS.

SUITES - *Certaines des propositions des rapporteurs ont été immédiatement mises en place, notamment dans le 6^e et le 9^e.*

. Rôle et fonctionnement des Maisons des associations à Paris

Rapport remis en janvier 2016 - Publié sur Paris.fr

Créées dans les années 2000, les 20 Maisons des associations (MDA) ont pour mission d'origine de fournir aux associations un appui logistique gratuit en vue de faciliter leur « vie administrative » : mise à disposition ponctuelle de salles ou bureaux, de matériels informatiques et de reprographie et domiciliation. Chaque lieu joue aussi un rôle de conseil, formation et animation auprès des associations et d'information du public sur la vie associative.

Les MDA sont aujourd'hui confrontées à la demande d'un public élargi : associations dont le siège n'est pas parisien ou groupements récents n'ayant pas encore d'existence juridique propre. Leur intervention déborde aussi parfois le cadre de départ quand certaines associations exercent en MDA des activités autres qu'administratives : permanences avec accueil de public, activités culturelles, sports « doux »...

Le conseil et l'animation incombent aux directeurs de MDA, seuls agents de catégorie A. Il est difficile de recruter des agents de catégorie B et C, en raison des horaires et jours de travail. Le système d'information « métier » est encore en chantier.

Le rapport préconise de tenir compte des évolutions récentes de la vie associative parisienne, très active, et de répondre aux besoins des acteurs locaux, mais en encadrant les nouvelles activités de manière organisée, rigoureuse et homogène, pour éviter toute rupture d'égalité d'une MDA à l'autre. Il propose aussi de consolider le rôle des agents de catégorie B sur les aspects logistiques et de réexaminer la place des cadres de catégorie A. Il insiste sur la nécessité d'outils de pilotage et de « reporting ».

SUITES - *Sur les 22 recommandations du rapport, la très grande majorité a recueilli l'accord de la direction de la démocratie, des citoyens et des territoires, gestionnaire du réseau des MDA. Elle a indiqué appliquer dès celles qui concernent le développement des outils de connaissance du tissu associatif, la création d'un nouveau logo des MDA, la mutualisation des fonctions d'accueil et de gestion de salles dans les locaux abritant une MDA et d'autres entités qui reçoivent du public, la coopération avec les Maisons des initiatives étudiantes pour une meilleure utilisation du potentiel d'accueil des MDA, le réexamen du profil de poste de directeur de MDA dans le cadre de la réforme en cours du dispositif, la production d'un rapport annuel par chaque MDA selon un cadre harmonisé et, enfin, la mise en place de tableaux de suivi des activités qui facilitent le pilotage du réseau. La mise en œuvre des autres préconisations relève d'une préparation plus longue, en liaison avec d'autres directions, notamment la direction des affaires juridiques et la direction des ressources humaines et devrait intervenir en 2017.*

La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a donc pris une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de ce rapport.

. Enquête administrative sur une association subventionnée au titre du souvenir de la Résistance et de la Libération

Rapport remis en juin 2016 - Enquête administrative, non publiée.

L'Inspection générale a audité au printemps 2016 une association subventionnée par la Ville de Paris au titre du souvenir de la Résistance et de la Libération et a mis en évidence le manque de rigueur dans la gestion de cette structure ainsi que plusieurs dysfonctionnements qui ont motivé une saisine du Procureur de la République sur la base de l'article 40 du code de procédure pénale.

3.5. Contrats - Marchés/Délégations de service public/Sociétés d'économie mixte

. La Société d'exploitation de la Tour Eiffel

Rapport remis en septembre 2015 - Etude non publiée car préalable à une décision administrative

Depuis 2006, la Tour Eiffel est gérée, dans le cadre d'une délégation de service public, par la Société d'exploitation de la Tour Eiffel, société d'économie mixte dédiée. La convention d'une durée de dix ans a été prorogée d'une année, par délibération du Conseil de Paris de mai 2015.

La mission a salué les actions positives en direction des visiteurs, pour l'amélioration du confort de la visite, les aménagements du premier étage, un indéniable succès. Un grand projet architectural d'aménagement d'espaces d'accueil en sous-sol au pied de la Tour Eiffel, permettant de transformer la qualité d'accueil des visiteurs et de requalifier l'espace, est inscrit au programme de la mandature. La gestion du monument, à partir de 2017, doit tenir compte de ce projet, qui nécessite sans doute des modalités particulières et un calendrier distinct d'une DSP classique.

La conduite de travaux alors que la Tour est en fonctionnement, a constitué un facteur de tension des relations avec le personnel dont les conditions de travail ont été impactées. Les travaux devront être menés avec mesure, de manière à capitaliser des améliorations, plutôt qu'à cumuler des contraintes. Des études menées en interne à la Ville, en particulier par la DPA, et via un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage permettraient d'affermir les coûts et les conditions d'exploitation de l'aménagement futur.

SUITES - *La préparation technique et financière de la prochaine convention donne lieu à des études menées en interne par la direction des finances et des achats, la direction du patrimoine et de l'architecture et par un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'aspect financier et de stratégie commerciale, sur lequel il a été insisté dans le rapport, est pris en compte dans ce marché.*

La commission de suivi du 4 mai 2016 a donc rendu une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de ce rapport.

. Le marché PAM 75

Rapport remis en octobre 2015 - Publication à venir

PAM 75 est un service de transport à la demande qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite en raison d'un handicap ou de limitations liées à l'âge. Il est organisé par le Département de Paris qui dispose pour ce faire d'une délégation de compétence du Syndicat des transports d'Ile-de-France (STIF), comme les autres départements de la région.

Le pilotage du dispositif est partagé entre la Direction de la voirie et des déplacements qui porte le marché et le budget et la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé pour l'orientation des prestations et les évolutions des besoins. Cette distinction entre prescripteur et payeur complexifie la maîtrise du dispositif.

L'offre manque de souplesse et les attentes des usagers sont peu analysées. Les publics ont des besoins variés ; il faut pouvoir y répondre pour stabiliser le volume d'activité tout en limitant les risques, tels que le taux élevé d'annulations ou les contestations de facture. Il serait utile de recueillir des informations et de connaître précisément les prestations effectuées. La mise en place d'une régie d'avance et de recettes externalisée, nécessaire aux prestations réalisées dans le cadre d'un marché public, n'a pas été facile.

SUITES - Le marché a été renouvelé et prendra effet au 1^{er} janvier 2017 sur la base d'un cahier des charges comportant des évolutions recommandées par le rapport d'audit. D'autres dispositions sont prises avec l'exécution du nouveau marché, ou lors de discussions à venir avec le STIF. La commission de suivi du 4 mai 2016 a décidé de prolonger le suivi des recommandations de ce rapport pour un nouvel examen dans 12 mois.

. Enquête administrative sur les procédures des commandes publiques à l'Hôtel des ventes du Crédit municipal de Paris

Rapport remis en décembre 2015 - Enquête administrative, non publiée.

L'audit, conjoint avec l'inspection de l'établissement public, a porté sur des pratiques en matière d'achat (recours à des prestataires dans le domaine de l'expertise, recours à des commissaires-priseurs) et le suivi des procédures au sein de la direction de l'hôtel des ventes du Crédit municipal de Paris. Les agissements relevés susceptibles de recevoir la qualification pénale de prise illégale d'intérêts, la mission a conclu qu'une enquête préliminaire permettrait de mettre en lumière les rôles respectifs des différents acteurs dans cette affaire.

SUITES - La direction de l'établissement a fait suite aux préconisations concernant les faits en saisissant le Procureur de la République dans le cadre de l'article 40 du code de procédure pénale. La nouvelle direction suit avec attention les mesures d'amélioration du contrôle interne recommandées, en liaison avec l'inspection de l'établissement public.

. Le contrat Vélib'

Rapport remis en février 2016 - Publié sur Paris.fr

La fréquentation du service Vélib' connaît une forte progression et la satisfaction globale des usagers demeure élevée.

Le recours à une société dédiée, la SOMUPI, pour gérer le marché public « Vélib' » avait pour vocation d'assurer la transparence des financements de cette activité nouvelle.

Le rapport de l'IG dresse un bilan du fonctionnement de ce contrat et des pistes d'amélioration dans les relations entre la Ville et son prestataire.

SUITES - En juillet 2016, le Conseil de Paris a voté la prolongation du contrat d'exploitation Vélib' jusqu'au 31 décembre 2017 pour permettre de régler les modalités de sortie du contrat. Les résultats de l'audit ont été utilisés par la Ville de Paris pour l'élaboration du cahier des charges du futur marché public de vélos en libre-service. La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a décidé de maintenir sous vigilance ce sujet et programmé un nouvel examen des recommandations de ce rapport d'ici un an.

. Enquête administrative sur les relations entre une société prestataire et la DVD

Rapport remis en avril 2016 - Enquête administrative, non publiée.

Une enquête administrative a concerné la procédure d'attribution d'un marché de communication de la Direction de la Voirie et des Déplacements à une société prestataire, en raison des suspicions dont avait fait état un candidat non retenu pour ce marché sur le bon déroulé de la procédure, du fait de liens personnels allégués entre un fonctionnaire de

la direction et la société attributaire. L'enquête confirme que la décision de ne pas résilier le marché était justifiée et ne relève aucune irrégularité dans la procédure.

SUITES - La réunion de mise au point interne à la direction demandée par les rapporteurs a été tenue. Les adaptations des documents d'instruction sont en cours, en cohérence avec le calendrier prévisionnel suggéré par l'Inspection générale.

. La SAEMPF (Société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres de Paris)

Rapport remis en septembre 2016 - Publication à venir

La Société Anonyme d'Économie Mixte des Pompes Funèbres (SAEMPF) ou Services Funéraires de la Ville de Paris (SFVP) a été créée en janvier 1998. Malgré un contexte de concurrence accrue expliquant un léger tassement depuis 2011, accentué en 2012, sa part de marché à Paris se maintient autour de 21 % en 2014 et 2015.

Les rapporteurs ont invité la hiérarchie à veiller au visa systématique des déclarations de notes de frais. Les dépenses immobilières constituent un point d'attention. Il est recommandé aux gestionnaires de stabiliser le budget communication et d'évaluer le retour sur investissement afin d'en apprécier la pertinence du déploiement.

S'agissant de la fondation créée par la SEM, les rapporteurs suggèrent d'élargir la publicité de ses appels à projets.

SUITES - La SEM a indiqué, au titre des suites, rejoindre l'analyse générale. Elle considère les dépenses immobilières et de communication comme s'intégrant dans sa stratégie de croissance. Elle a étudié favorablement un système de sensibilisation de ses conducteurs, au regard de la croissance des infractions routières. Elle ne considère pas utile de modifier ses pratiques au regard des prises en charge de repas de ses salariés.

3.6. Culture

. La pratique artistique amateur à Paris

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

Le rapport sur les pratiques artistiques amateurs traite à la fois des arts vivants et des arts visuels : théâtre, musique, danse, arts du cirque, arts plastiques et métiers d'art.

Le rapport propose pour la première fois une cartographie de l'offre dans ces deux grands domaines artistiques et précise le rôle de la Ville de Paris. Il dégage ensuite des axes d'évolution et leviers d'action permettant à l'offre de la collectivité parisienne de gagner en cohérence et en lisibilité.

SUITES - La mise en œuvre des préconisations relève d'un calendrier pluriannuel. Suite à une réunion au Secrétariat général, la DAC va formaliser un plan d'action.

3.7. Enfance & jeunesse - Education

. Nouvelle évaluation de la réforme de l'aménagement des rythmes éducatifs à Paris

Rapport remis en avril 2016 - Publié sur Paris.fr

La réforme, introduite par la loi pour la refondation de l'École de la République, s'est notamment traduite par l'instauration d'activités périscolaires à raison de trois heures

hebdomadaires. La Ville de Paris a réussi à assurer la continuité des temps et des activités scolaires et périscolaires qui permet à tous les acteurs de percevoir le temps passé « à l'école » comme un temps d'éducation cohérent.

Le bilan financier est satisfaisant. Le coût net moyen global de l'ARE est, à Paris, supérieur à la moyenne nationale, mais cette situation résulte d'une ambition forte en termes de variété et de qualité de l'offre périscolaire, ainsi que de la mise à niveau des taux d'encadrement.

L'audit conclut à la nécessité impérieuse de construire un outil d'évaluation de l'ensemble du périscolaire, et en particulier des ateliers ARE. Une grande vigilance est portée à la protection des mineurs accueillis pour les activités périscolaires. L'audit soutient la poursuite du plan de formation engagé par la DASCO. Enfin, l'approche par les risques qui a été retenue sert de base à un plan d'actions visant à améliorer encore et à pérenniser le cadre et le contenu de l'ensemble des activités périscolaires.

***SUITES** - La DASCO, principale direction concernée, a partagé la plupart des recommandations du rapport, et notamment l'adoption d'une grille d'analyse unique d'évaluation qualitative de l'ensemble des ateliers ARE (ateliers en régie et associatifs), la mise en œuvre des mesures de contrôle pour assurer la protection des mineurs, la priorité à donner à la communication, l'approfondissement des actions communes avec l'Éducation nationale, la poursuite de l'effort de formation et de professionnalisation des animateurs. Postérieurement au rapport de l'IG, une Mission d'information et d'évaluation (MIE) du conseil de Paris a rendu un rapport sur un sujet approchant. Les conclusions de ces deux missions sont complémentaires.*

. Fonctionnement et gestion de l'internat scolaire de Coye-la-Forêt

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

L'internat scolaire de Coye-la-Forêt accueille des enfants parisiens bénéficiaires de la prestation d'internat scolaire et professionnel (ISP), une aide sociale facultative à l'enfance proposée par la DASES aux familles rencontrant des difficultés pour assurer l'éducation de leurs enfants. Cet établissement, propriété du département de Paris, est géré par l'association de groupements éducatifs (l'AGE) de façon satisfaisante.

L'audit recommande à l'AGE et la DASES de mieux structurer la gouvernance de l'internat et d'améliorer son efficacité. Il pointe la faible mixité de genre et d'origine géographique, culturelle et sociale des enfants. Il suggère de mettre fin à la scolarisation des primaires dans l'école dédiée dépendant de l'académie de Paris et de confier cette école à l'inspection académique du département. Les collégiens vont déjà dans les collèges locaux.

***SUITES** - Les suites de ce rapport de diffusion récente sont en cours de finalisation.*

3.8. Environnement

3 rapports pour appréhender les questions énergétiques :

. Gouvernance des questions énergétiques

. Pilotage et contrôle des achats et des consommations d'énergie

. Pilotage et contrôle de la Ville sur ses concessions de distribution d'énergie

Rapports remis en septembre 2015 - Publiés sur Paris.fr

Au sein de la Ville de Paris, les questions énergétiques se posent à tous les niveaux : habitants et visiteurs en tant qu'utilisateurs d'énergie, de l'espace public, de

l'atmosphère, agents et services pour l'exécution de leurs fonctions, missions particulières du génie climatique, de l'éclairage public ainsi que celles nécessitant des motorisations. Un plan climat-énergie territorial a été défini ; les achats et consommations d'énergie doivent être maîtrisés ; enfin la collectivité concède quatre réseaux de distribution d'énergie aux usagers : électricité, gaz, chauffage et froid urbains. Ce contexte est source de complexités, que la gouvernance parisienne a à appréhender grâce à une meilleure coordination politique et administrative et une mesure plus précise et régulière des résultats obtenus. Un ensemble de mesures organisationnelles et de meilleur suivi des données est préconisé de manière à favoriser des réactions rapides et appropriées en cas de retard dans l'atteinte des objectifs.

L'audit analyse, pour chaque cas, les processus d'achat et de consommation d'énergie. Si les stratégies sont pour l'essentiel définies, les comportements des occupants restent mal maîtrisés. Une amélioration des outils de collecte, de traitement et de restitution d'informations sur les consommations d'énergie et des adaptations d'organisation devraient permettre une meilleure prise en compte des ambitions exprimées.

Paris présente enfin la particularité d'être propriétaire, sur son territoire, des quatre réseaux de distribution d'énergie, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain et l'énergie frigorifique. La Ville dispose de moyens d'actions liés à sa qualité d'autorité organisatrice de la distribution d'énergie et assure une fonction d'autorité déléguée. Les quatre contrats de concession arrivent à échéance entre 2019 et 2024. La perspective de ces renouvellements intervient dans un contexte législatif en plein bouleversement : la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) et la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte. Les progrès sensibles enregistrés dans les relations avec les quatre concessionnaires sont à poursuivre grâce au renforcement de l'expertise de la mission de contrôle et la constitution d'une équipe dédiée à la préparation du renouvellement des concessions.

SUITES - A la suite de ces trois rapports, de nombreuses mesures ont déjà été engagées : la constitution d'un Board énergies, une évaluation annuelle plus précise des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de l'administration parisienne, la nécessité d'améliorer les retours d'expérience sur les performances énergétiques des constructions et rénovations des bâtiments municipaux, l'intensification du travail en commun avec SIPPAREC, SIGEIF, FNCCR, AMORCE et UGAP, l'information des occupants de bâtiments, la préparation des futurs contrats de concession de distribution de l'énergie. Une démarche a été lancée pour l'élaboration d'un nouveau plan climat-énergie.

Dans sa séance du 4 mai 2016, la commission de suivi a décidé de classer le rapport sur le pilotage et contrôle de la ville sur ses concessions de distribution d'énergie, pour prise en compte satisfaisante des recommandations. Elle a par ailleurs décidé de prolonger le suivi des recommandations pour un nouvel examen à 12 mois sur la gouvernance des questions énergétiques, et à 18 mois sur le contrôle des achats et des consommations d'énergie.

. Aide à la définition d'une stratégie pour l'économie circulaire à la Ville de Paris

Rapport remis en février 2016 - Publié sur Paris.fr

La mission de l'IG a recensé les moyens d'engager concrètement la Ville de Paris dans cette démarche, envisageant dans toutes les directions les potentialités de mise en place de l'économie circulaire, idées, projets, freins, réalisations. Elle a effectué des comparaisons avec de grandes collectivités françaises et étrangères, et analysé les leviers de changement.

SUITES - Le plan d'action économie circulaire de la Ville de Paris largement inspiré des recommandations fait l'objet d'un travail de recensement effectué par la DEVE et doit

être adopté par le Conseil de Paris de février 2017. La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a examiné les réponses nombreuses et précises apportées par les services aux recommandations du rapport et pris une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de l'Inspection générale.

. Etude sur la création de halles alimentaires dans Paris

Rapport remis en mars 2016 - Etude non publiée car préalable à une décision administrative.

L'étude sur les possibilités et les modalités de création de « halles alimentaires » dans Paris se situe à la croisée de plusieurs politiques : santé publique, développement durable, politique de la ville, développement de l'offre commerciale de proximité, économie sociale et solidaire...

Le rapport analyse les différents risques associés au projet de création de tels établissements. Offrir des produits de bonne qualité à des prix accessibles à tous, y compris des publics défavorisés, implique une maîtrise forte de la gestion financière du projet. Or, la distribution de produits alimentaires est une activité économique complexe, compte tenu notamment des charges, de la concurrence existante de grands groupes privés qui tirent les prix vers le bas, de la forte intensité de main d'œuvre et des contraintes logistiques, de la fragilité et la périssabilité des produits. Les contraintes réglementaires imposées au commerce alimentaire pour la conservation, l'emballage, l'affichage, ne sont pas à ignorer non plus.

SUITES - Deux projets de halles alimentaires, portés par des mairies d'arrondissement, sont d'ores et déjà lancés : le premier, le plus avancé, rue du Faubourg du Temple dans le X^e, devrait privilégier la fourniture de paniers de produits frais précommandés, avec un partenaire spécialisé dans les circuits courts ; le second, dans le XIV^e, vise avant tout la revitalisation d'un quartier de la politique de la ville, la Porte de Vanves, dans le cadre de l'extension d'une résidence étudiante. Une étude de faisabilité est engagée avec la RIVP.

La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a décidé de classer ce rapport pour prise en compte satisfaisante des recommandations de l'Inspection générale.

3.9. Espace public

. Coût annuel pour la ville des incivilités volontaires sur l'espace public

Rapport remis en avril 2016 - Publié sur Paris.fr

D'importants moyens sont mobilisés afin de lutter contre les incivilités commises sur la voie publique, qui représentent une source majeure d'irritation pour les Parisiens.

L'audit du coût annuel pour la Ville des incivilités volontaires sur l'espace public retient une estimation basse de 80 millions d'euros, qui comprend les actions de lutte très ciblées (dégraissage, désaffichage, remise en état de mobiliers urbains...) et les ressources consommées pour la médiation et la verbalisation, mais exclut la contribution apportée par de nombreux services municipaux de façon accessoire à leur mission principale.

Pour intensifier la lutte contre les incivilités et en complément de la verbalisation, l'audit suggère de démultiplier les actions de sensibilisation sur l'atteinte aux biens dans les collèges et les lycées, de recourir plus fréquemment à la réparation pénale pour faire réparer le mobilier urbain en atelier et de communiquer sur le sujet en mobilisant les supports d'information existant sur la voie publique.

SUITES - Plusieurs recommandations opérationnelles ont connu un début de mise en œuvre en 2016 avec la création de la brigade de lutte contre les incivilités à la DPSP. La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a donc pris une décision de classement pour risques résiduels peu significatifs et assumés.

. Modalités d'attribution et de vérification des autorisations de terrasses

Rapport remis en mai 2016 - Publié sur Paris.fr

Chaque occupation domaniale privative fait l'objet d'une autorisation expresse qui est instruite et délivrée par la direction de l'urbanisme (DU), après avis de la préfecture de police et de la mairie d'arrondissement. La DU assure également le contrôle et la taxation des 22 000 autorisations d'occupation existantes.

Le rapport rappelle les dispositions du nouveau règlement des étalages et terrasses du 16 mai 2011 qui élargit les emprises et les dispositifs autorisables, favorise le développement durable et permet l'adoption de chartes locales adaptant les règles parisiennes aux spécificités de certains arrondissements. Par ailleurs, le rapport examine les modalités d'instruction des autorisations de terrasses (1 600 dossiers de demande par an) par les agents du service du permis de construire et du paysage de la rue, et le contrôle du respect des autorisations opéré par les agents de la direction de la prévention et de la protection.

SUITES - La DU a marqué son accord avec la majeure partie des recommandations. La nouvelle direction de la prévention, de la sécurité et de la protection (DPSP) va s'occuper également des incivilités que sont les occupations de terrasses irrégulières. La grille tarifaire doit être rapidement complétée pour facturer certains objets mis en place par les commerçants sur les contre-terrasses ce qui n'est pas exclusif d'une simplification ultérieure de la tarification en complément des mesures déjà prises pour une meilleure compréhension des redevances à payer. A plus long terme, les évolutions des systèmes informatiques souhaitées seront envisagées par la DU dans un calendrier qui reste à définir en lien avec la DSTI et la DPSP.

La Commission de suivi du 14 octobre 2016 a pris une décision de classement pour risques résiduels peu significatifs et assumés concernant ce rapport.

. Missions et gestion des Correspondants de nuit

Rapport remis en juillet 2016 - Publication à venir

Mis en place à partir de 2004 et aujourd'hui déployé dans 10 arrondissements. Le dispositif des correspondants de nuit (CDN) est composé de 150 agents dont 88 % de titulaires. Ils sont recrutés sans concours, comme agents d'accueil et de surveillance ; leur encadrement de proximité est recruté au niveau V (brevet des collègues).

Les mairies d'arrondissement sont favorables au maintien du dispositif, à son ancrage territorial, mais souhaitent davantage de souplesse sur les « périmètres de maraude » et les horaires de fin de service. Tous les interlocuteurs soulignent la nécessité d'améliorer le recrutement, la formation et le management des équipes.

Le rapport propose d'approfondir la dimension de médiation sociale du dispositif, de rétablir le rôle de pilotage des services centraux et systématiser le travail en réseau dans les arrondissements, grâce à l'établissement de conventions, tant avec les autres services municipaux déconcentrés qu'avec les partenaires associatifs, d'approfondir la dimension partenariale, sous l'égide des mairies d'arrondissement.

SUITES - Pour le renforcement de la compétence métier, la formation initiale et continue des personnels et des encadrants de proximité devrait faire l'objet d'une attention soutenue de la part de la Direction de la prévention, de la sécurité et de la protection (DPSP).

Dans le cadre de sa réforme récente, la DPSP a intégré l'objectif de rétablissement d'un pilotage centralisé du dispositif des CDN qui est confié au nouveau « département des actions préventives et des publics vulnérables ».

3.10. Transport

. Contribution de la ville de Paris au Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF)

Rapport remis en septembre 2015 - Publié sur Paris.fr

La contribution parisienne au STIF, 378 millions d'euros en 2015, est l'une des plus importantes pour Paris et croît régulièrement depuis 2005 à un rythme élevé.

Le rapport s'efforce de réaliser une synthèse de la situation présente et relève une forte progression de la demande de transports collectifs. Cette évolution justifie d'importants efforts d'investissements de modernisation et implique aussi une extension de l'offre et le développement du réseau, notamment en banlieue.

Deux questions concernant la gouvernance du STIF se posent cependant : la représentation de Paris par rapport à sa contribution, la transparence du syndicat et des deux opérateurs historiques, RATP et SNCF, au regard du volume des enjeux.

SUITES - La Direction des finances et des achats de la Ville a travaillé avec l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de l'administration sur l'équilibre entre le montant de la participation de Paris et les effets bénéfiques que celle-ci tire du syndicat. La Commission de suivi du 4 mai 2016 a rendu une décision de classement pour prise en compte satisfaisante des recommandations de ce rapport.